

## Ontmoetingen

## **Colofon**

*Basisontwerp en realisatie: Océ Business Services, Universiteit Maastricht.*

*ISBN-10: 90-5681-251-3*

*ISBN-13: 978-90-5681-251-5*

*NUR 781*

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur of uitgever.*

# Ontmoetingen

## Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
Hoogleraar *Ethiek, Organisaties en Samenleving* aan  
de Faculteit der Economische Wetenschappen en  
Bedrijfskunde van de Universiteit Maastricht

op 3 november 2006

door

**Prof. Dr. G.J.A. Hummels**



Universiteit Maastricht



Geachte Rector Magnificus,  
Geachte dames en heren toehoorders,

## 1. Inleiding<sup>1</sup>

Sir Terence Conran, de befaamde Britse architect die vooral bekend is om het ontwerp van spraakmakende hotels en restaurants zoals het Great Eastern Hotel in London, het Admiral Hotel in Kopenhagen of restaurant Guastavino's in New York, heeft eens gezegd:

*"I have a completely unsubstantiated belief that 92 per cent of the population have at one time or another entertained the notion of owning and running their own café, restaurant, tea shop or pub. And in most cases, I am prepared to bet, those dreams have been inspired by the unique sense of well-being that comes from a really good experience of eating out."*<sup>2</sup>

U vraagt zich natuurlijk onmiddellijk af wat de droom om een restaurant te beginnen te maken heeft met een rede over Ethiek, Organisaties en Samenleving. Ik zie drie redenen, waarvan overigens alleen de laatste een voldoende reden is om bij het verband tussen ethiek en restaurants stil te staan.

In de eerste plaats kan ik u een beeld schetsen van prachtige restaurants die maatschappelijk en economisch waarde toevoegen en waar gekookt wordt alsof de goden zelf aan tafel zitten. In deze zin is er wel degelijk een link te leggen tussen het terrein van de ethiek en dat van de *haute cuisine*. Echter, het feit dat topkoks prachtige kunstwerken op de borden toveren<sup>3</sup>, is voor de doorsnee consument veelal geen voldoende reden om een restaurant te willen beginnen. Evenmin, zo gaf ik reeds aan, is het een voldoende reden om daar op in te gaan vanuit ethisch perspectief.

Het is al relevanter om in een ethisch betoog stil te staan bij deze droom als we kijken naar de ethische waarden die samenhangen met ons voedsel en ons eetgedrag. Waarden zoals kwaliteit, voedselveiligheid en gezondheid hangen direct of indirect samen met de gerechten die we eten en soms ook teveel eten. Dat consumenten ziek worden van voedsel is vandaag de dag genoegzaam bekend. Soms heeft dat gegeven ook

ethische en juridische implicaties. In de Verenigde Staten van Amerika waarschuwen restaurants inmiddels voor de mogelijk schadelijke implicaties van het eten van hun gerechten. Zo wees het gerenommeerde restaurant *Julien* in Boston mij recentelijk in de kleine lettertjes fijntjes op het feit dat ik ziek zou kunnen worden van haar gerechten. Ik heb even een moment gearzeld of ik wel in het goede restaurant zat, maar heb me door de juridische 'fine print' toch niet laten afschrikken. Geheel terecht, zo bleek later 4.

Wat op het eerste oog een vreemde opmerking lijkt in een omgeving waarin je onmiddellijk bereid bent aan te nemen dat de keuken de noodzakelijke beginselen van reinheid, kwaliteit en zorgvuldigheid respecteert, wordt volkomen begrijpelijk binnen de Amerikaanse juridische context. Bij het minste of geringste worden ondernemingen namelijk voor de rechter gedaagd. In een land waarin het 'sue the bastard' en 'see you in court' niet van de lucht zijn, is het niet verwonderlijk dat bedrijven zich indekken tegen eventuele schadeclaims van klanten.

Met diverse exotische gerechten op de kaart heeft *Julien* niet alleen economisch gezien een verstandig besluit genomen door gasten op voorhand te wijzen op de risico's die zij lopen. Met een dergelijke waarschuwing voorkomt het restaurant aansprakelijk te worden gesteld voor gezondheidsschade die het gevolg is van, bijvoorbeeld, een voedselallergie. Ook ethisch gezien wordt hier een stap voorwaarts gezet in de zin dat het restaurant de zorgvuldigheid betracht jegens haar gasten die het maatschappelijk verkeert betaamt. De gast wordt aangespoord om vooraf te melden of hij of zij een onverdraagzaamheid heeft jegens bepaalde ingrediënten, zodat gezamenlijk kan worden gekeken naar een passend vervangend gerecht.

Hoezeer ons eetgedrag en de dingen die wij eten momenteel óók ethisch ter discussie staan, het is wederom niet een voldoende reden om daar in deze rede uitvoerig over uit te wijden. In welk opzicht is de relatie tussen Conran's overtuiging en een leerstoel op het gebied van verantwoord ondernemen dan wél aan de orde?

Het antwoord ligt in de *ontmoeting* met tafelgenoten die het eten van de gerechten de moeite waard maakt. Zonder de sociale context is het eten in een toprestaurant niet meer dan een kale en zakelijke exercitie, gericht op het instandhouden van onze fysieke systemen.

Het eten is er niet minder om, maar de beleving is anders. Zelfs culinair journalisten zoals Johannes van Dam, Joep Habets en Mac van Dinther gaan zelden alleen uit eten. Ook zij genieten in gezelschap van gerechten om die vervolgens genadeloos te fileren met het mes van de onderzoeksjournalistiek.

Badinerend zou men kunnen zeggen dat het verschil tussen een in eenzaamheid genoten maaltijd in een toprestaurant en een snelle hap aan de counter bij een fastfoodketen verrassend klein is. Een recent aangetroffen tekst op een servetje van een Japans hamburgerrestaurant spreekt in dit kader boekdelen:

*"it is not so difficult to find the best hamburger in town. It is much more difficult, and more important in my opinion, to find someone who is happy to eat it with you."*<sup>5</sup>

Aan het eind van mijn betoog vandaag hoop ik u duidelijk te hebben gemaakt dat de verbinding tussen mijn leerstoel in Ethiek, Organisaties en Samenleving en Conran's vergezicht ligt in de *ontmoeting* tussen mensen en daarmee de *ontmoeting* tussen ethische gedachtewerelden. Graag wil ik met u nadenken over de betekenis van de ontmoeting in een samenleving waarin op voorhand niet alle participanten dezelfde waarden en normen aanhangen en respecteren. Mocht u deze verbinding nog wat mager vinden dan zal ik u nu reeds verklappen dat ik aan het eind van mijn rede een nieuw instrument zal presenteren dat de verbinding wel heel rechtstreeks duidelijk maakt: *de eetische workshop*.

Voor ik daar zal aankomen wil ik met u een aantal observaties delen. De lijn van mijn betoog zal als volgt zijn. Ik begin met een korte schets van de opkomst van de bedrijfsethiek en het verantwoord ondernemen – de kernthema's van mijn leerstoel. Vervolgens ga ik in op een mijns inziens belangrijke ontwikkeling in de ethiek die sinds het midden van de jaren zeventig is ingezet: de verschuiving van de focus op inhoudelijke zaken, zoals corruptie, schendingen van mensenrechten, discriminatie, of integriteit, naar het management van ethiek. Ik zal daarbij nader ingaan op het begrip 'responsiviteit', als onderscheiden van 'responsabiliteit' en de noodzaak voor ondernemingen om zich responsief op te stellen. Daarbij zal ik bijzondere aandacht besteden aan de dialoog met de samenleving en een voorstel doen om deze dialoog te verrijken door aandacht te vragen voor ontmoetingen. De ontmoeting zie ik als

een scharnierpunt voor het verhelderen, bespreken én verbinden van ethische inzichten, argumenten en standpunten. Aan het eind van mijn betoog kom ik uit in de keuken van de ethiek, van waaruit verrassende resultaten kunnen worden opgediend. Maar ik begin bij de naam van de leerstoel: Ethiek, Organisaties en Samenleving.

## 2. Over de leerstoel

De naam van de leerstoel is een vlag die een brede lading dekt. Niet alleen laat deze lading ruimte voor de bestudering van uiteenlopende organisaties – van bedrijfsorganisaties tot goede doelen organisaties, van overheden tot wetenschappelijke organisaties en van ngo's tot multilaterale organisaties – maar ook voor de bestudering van uiteenlopende vraagstukken. Daarmee, zo hoort u de critici al mompelen, valt de leeropdracht moeilijk af te bakenen en bestaat het gevaar dat samenhang in het onderzoek zal ontbreken. Ik kan u zeggen: ze hebben volledig gelijk.

Natuurlijk, het zou voor de hand hebben gelegen om de leeropdracht af te bakenen tot, bijvoorbeeld, het vraagstuk van 'verantwoord ondernemen' – een term waaraan ik de voorkeur geef boven het restrictieve 'bedrijfsethiek' of het ongedetermineerde 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. De reden waarom ik kies voor de brede aanduiding 'Ethiek, Organisaties en Samenleving' heeft betrekking op drie aspecten:

- 1) de aanduiding wijst impliciet op de *verschillende* perspectieven van waaruit het handelen van organisaties kan worden beoordeeld,
- 2) de aanduiding tematiseert de *interactie* tussen een organisatie en haar omgeving vanuit ethisch gezichtspunt,
- 3) de aanduiding is inhoudelijk open en laat *ruimte voor verandering* in de tijd in de thema's die bestudering verdienen.

Anders gezegd, het onderzoek en onderwijs op het vakgebied staat in het teken van een dynamische ontwikkeling van het organisatorisch netwerk dat wordt bestudeerd, van de ethiek en van de relatie tussen beide.

## 3. Ethiek, Organisaties en Samenleving

Als hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving neem ik plaats in een traditie en tegelijkertijd in een ontwikkeling. De traditie heeft betrekking op de studie van en het onderwijs in de bedrijfsethiek zoals



die sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw in de Verenigde Staten en sinds het midden van de jaren tachtig in Nederland zich heeft voorgedaan<sup>6</sup>. Aan deze universiteit gaf de hooggeleerde Eduard Kimman in 1989 het officiële startsein voor het bestuderen van de bedrijfsethiek met het uitspreken van zijn inaugurele rede getiteld *Kwijtschelding van staatsschuld*.

Diezelfde bedrijfsethiek kreeg aanvankelijk, aldus Van Luijk (2006), een koele ontvangst. De jonge discipline werd in haar eerste jaren kritisch gevolgd vanuit de wijsgerige ethiek, alsmede vanuit het bedrijfsleven dat zij wenste te bestuderen. De wijsgerige ethiek was argwanend over het filosofisch gehalte van de nieuwe discipline en vreesde dat het bestuderen van casuïstiek zou leiden tot een trivialisering van het vakgebied. Het verhogen van de *relevantie* van de ethiek voor het bedrijfsleven, zo werd gevreesd, zou worden betaald met verlies aan *diepgang* en *robuustheid*. De ethiek zou mogelijk verstrikt kunnen raken in de netten van het grootkapitaal en onvoldoende distantie kunnen houden van de bedrijven die zij wenste te bestuderen. De scepsis over de onafhankelijkheid en de beginselvastheid van de zakenethiek wordt ook vandaag nog gehoord in de opmerking van de zakenman die tegen zijn collega zegt:

*Get serious John, we're talking business ethics not ethics.*<sup>7</sup>

Ondanks de kritiek die de bedrijfsethiek sinds de jaren zeventig heeft ontmoet, is de discipline sterk gegroeid en veranderd. De *eerste verandering* betreft de verschuiving in het begrippenkader waarmee het veld van studie wordt aangeduid. De term 'bedrijfsethiek' bestaat nog wel, maar is ten dele overvleugeld door andere begrippen. Naast 'organisatie-ethiek' dat ingaat op ethische vraagstukken die samenhangen met het aansturen, uitvoeren en verantwoorden van het handelen in en door organisaties – ook niet-bedrijfsorganisaties – zijn in de afgelopen jaren termen zoals 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', 'duurzaam ondernemen' of gewoon 'verantwoord ondernemen' gemeengoed geworden. Daarbij is ook de focus gedraaid van:

- a) een maatschappijkritische visie op de rol van de onderneming in de samenleving, naar
- b) een kritische bestudering van het doen en laten van ondernemingen en vervolgens naar
- c) een constructieve bijdrage aan een breed gedragen besef van verantwoord ondernemen.

Terzijde merk ik op dat de nestor van de Nederlandse bedrijfsethiek, Henk van Luijk (2006), recent wees op de eigenheid van de bedrijfsethiek. Deze dreigt deels verloren te gaan onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De beide disciplines hebben een onderscheiden insteek en leiden soms tot uiteenlopende conclusies. Zo biedt de ethiek, gebruikmakend van haar eeuwenoude instrumentarium, een solide handreiking voor praktisch handelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, daarentegen, ontbeert zo'n theoretische onderbouwing. Dat wordt duidelijk als een onderneming haar beleid en handelen wenst te rechtvaardigen op het terrein van, bijvoorbeeld, mensenrechten, corruptie of kinderarbeid. De nieuwe discipline biedt op deze terreinen geen houvast en gaat voor wijsheid te rade bij andere disciplines, waaronder de rechtswetenschap, de ethiek, de economische en bedrijfswetenschappen, de politicologie, de antropologie of andere (sociale) wetenschappen <sup>8</sup>.

Een *tweede verandering* betreft de spreekbuis van de ethiek. De wetenschap heeft gezelschap gekregen van andere spelers. Naast voormalig topmanagers <sup>9</sup>, gebruiken ook maatschappelijke organisaties zoals Amnesty International, Transparency International, Friends of the Earth, Greenpeace, Oxfam, of ICCO, om slechts enkele voorbeelden te noemen, het ethisch vocabulaire. Nu hebben ook in het verleden studenten, religieuzen en maatschappelijke instellingen zich kritisch uitgelaten over ondernemingen. U herinnert zich ongetwijfeld nog de apartheidsdiscussies rondom Shell en SHV of de discussies over de babyvoeding van Nestlé in ontwikkelingslanden. Wat de huidige discussie anders maakt in vergelijking tot de jaren tachtig is dat maatschappelijke organisaties massaler, actiever en meer gecoördineerd de ethische kaart spelen en dat niet louter aan de poort doen. De directiekamer is inmiddels ook voor hen geen onbekend terrein meer.

Een *derde verandering* die zich heeft voltrokken betreft de ontwikkeling van een uitgebreid instrumentarium, waarmee bedrijven hun voordeel kunnen doen in het operationaliseren van de ethiek of het maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de afgelopen jaren zijn talloze gereedschappen ontwikkeld. Naast het overdragen van kennis, bevat de gereedschapskist van de ethicus inmiddels een breed scala aan diagnostische instrumenten, waardenstatements, trainingen, seminars, coachingtechnieken, codes, spellen, rapportage-instrumenten, et cetera.

Het feit dat de systematische bestudering van de bedrijfsethiek in Maastricht heeft stilgelegen na het vertrek van professor Kimman in 2003 <sup>10</sup>, geeft ruimte om even stil te staan bij de vraag: Wat zijn nu belangrijke vraagstukken op het terrein van de bedrijfsethiek of het verantwoord ondernemen die een nadere bestudering vereisen in de komende jaren? Hoe dienen we te reageren op de veranderingen die zich in de afgelopen decennia hebben voltrokken?

#### 4. De maatschappelijke agenda

Kenmerkend voor de moderne onderneming is dat zij gelijktijdig opereert op diverse markten die interdependent zijn. Naast de kapitaalmarkt, de inkoopmarkt, de arbeidsmarkt en de afzetmarkt bewegen ondernemingen zich op *de markt van maatschappelijke acceptatie*. Dat is de markt waar de onderneming haar maatschappelijk mandaat verkrijgt door de handel in reputatie en in 'licenses to operate' – zeg maar de legitimatie om haar producten en diensten te mogen vervaardigen en aan te bieden <sup>11</sup>. De minimale vereiste om van een markt te kunnen spreken is de aanwezigheid van aanbieders en afnemers. Dat geldt voor alle markten en dus ook voor de markt van maatschappelijke acceptatie. Dat we hier toch met een wat afwijkende markt te maken hebben blijkt onder meer uit de volgende drie aspecten:

- 1) de verhandelde waren zijn vaak immaterieel en weinig tastbaar <sup>12</sup>. Voorbeelden zijn kennisoverdracht, legitimiteit en reputatie.
- 2) een onderneming kan de waren eenvoudig verliezen als zij niet meer voldoet aan de eisen van de aanbieder, en
- 3) ondernemingen zijn kwetsbaar op deze markt, want ze zijn afhankelijk voor deze waren van een beperkte groep aanbieders.

Wil een onderneming in deze context haar doelstellingen realiseren, dan is het noodzakelijk om rekening te houden met interne en externe belanghebbenden.

De groeiende noodzaak om maatschappelijk geaccepteerd te ondernemen komt ten dele voort uit de stringente en minder stringente eisen die aan een bedrijf worden gesteld in wetten, soft laws en onderlinge afspraken. Daarnaast worden de effecten van het zaken doen in een mondiale context zichtbaarder, met als gevolg een sterkere roep om het nemen van verantwoordelijkheid. Wie de kranten leest, seminars en congressen bezoekt, gesprekken voert met managers en de academische discussie volgt, komt al snel tot een uitgebreide agenda met ethische en

maatschappelijke vraagstukken waar het bedrijfsleven rekening mee dient te houden. In willekeurige volgorde:

- 1) het versterken van de integriteit in het bedrijfsleven
- 2) het respecteren van de mensenrechten
- 3) het bevorderen van een verantwoord ketenbeheer
- 4) het tegengaan van corruptie
- 5) het bestrijden van kinderarbeid
- 6) het stimuleren van eerlijke handel
- 7) het verbeteren van de arbeidsomstandigheden
- 8) het versterken van de productverantwoordelijkheid
- 9) het recht doen aan fiduciaire verantwoordelijkheden en het bouwen aan het vertrouwen in de economie en de financiële sector
- 10) het bijdragen aan armoedebestrijding
- 11) het beheersen van de gevolgen van HIV/AIDS
- 12) het zorgen voor een beter en schoner milieu
- 13) het terugbrengen van het broeikaseffect
- 14) het bewaken van de biodiversiteit
- 15) het beheersen van de negatieve effecten van mondialisering
- 16) het versterken van de kenniseconomie
- 17) het stimuleren van alternatieve energie, en
- 18) het bevorderen van innovatie
- 19) het verantwoorden van en rapporteren over de maatschappelijke prestaties van een onderneming.

U ziet het, teveel om op te noemen en dat is precies het gevoel dat in het bedrijfsleven aanwezig is: de onderneming komt niet meer aan haar eigenlijke taak toe en dat is ondernemen. Bij de lijst past evenwel een nuancering. Hoewel de vraagstukken zonder uitzondering van belang zijn in het streven naar een ethische en duurzame economische ontwikkeling, eist de markt van maatschappelijke acceptatie niet van elke onderneming dat zij tot het uiterste gaat om aan alle eisen te voldoen. De samenleving – meestal in de hoedanigheid van een maatschappelijke organisatie of de media – spreekt ondernemingen wel aan op de keuzes die zij maken en roept hen ter verantwoording over het gevoerde beleid. Het perspectief verschuift daarmee van een inhoudelijke discussie over de issues, naar een discussie over de wijze waarop een onderneming haar eigen agenda samenstelt, daar met belanghebbenden over communiceert, beleid ontwikkelt en implementeert en rapporteert over de uitkomsten daarvan. Anders gezegd: het

perspectief verschuift van verantwoordelijkheid naar verantwoording, van responsabiliteit naar responsiviteit. Het is in deze ontwikkeling van inhoud naar proces dat ik in de komende jaren het ethisch onderzoek en onderwijs op het snijvlak van organisaties en samenleving plaats.

## 5. In gesprek met de onderneming

De verandering die ik signaleer van responsabiliteit naar responsiviteit <sup>13</sup> werd reeds in de jaren zeventig van de vorige eeuw ingezet. Die verandering kwam voort uit het spaak lopen van de inhoudelijke discussie over de maatschappelijke agenda. Des te meer, zo meende William Frederick – een van de grondleggers van het responsiviteitsdenken –, hebben bedrijven een taak om adequaat in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en bij te dragen aan het hanteerbaar maken van sociale en ethische vraagstukken. De moralistische toon die zo kenmerkend was voor het debat over verantwoord ondernemen wordt in de responsieve onderneming vervangen door een zoektocht naar procedures, instrumenten en gedragspatronen. Deze moeten de onderneming beter in staat stellen te reageren op signalen uit de omgeving.

Het bedrijfsleven lijkt zich terdege bewust van de veranderende omgeving waarin zij opereert en van de eisen die dat met zich brengt. Niet alleen positioneren bedrijven als Shell, ING, DSM, Nutreco, McDonald's, Nike of Unilever <sup>14</sup> zich als 'responsieve ondernemingen', ook geven zij actief invulling aan deze uitdaging. Dat doen zij onder meer door een dialoog aan te gaan met aandeelhouders, klanten, vakbonden, medewerkers en maatschappelijke organisaties.

In de afgelopen jaren is in de managementliteratuur veel aandacht besteed aan het gesprek met de stakeholders <sup>15</sup>. Graag sta ik stil bij een waardevolle bijdrage van mijn Rotterdamse collega Muel Kaptein, die systematisch uitwerkt waaraan een stakeholder dialoog dient te voldoen. Om effectief te zijn dient een stakeholder dialoog te beantwoorden aan een aantal basisvoorwaarden <sup>16</sup>:

- 1) partijen dienen elkaar te kennen
- 2) partijen dienen elkaar te vertrouwen
- 3) partijen dienen het mandaat te hebben van hun achterban
- 4) partijen dienen spelregels voor de dialoog af te spreken
- 5) partijen dienen helder te hebben wat zij willen bereiken

- 6) partijen dienen te beschikken over dialoogvaardigheden
- 7) partijen dienen voldoende inhoudsdeskundig te zijn
- 8) partijen dienen zich te baseren op betrouwbare informatie
- 9) partijen dienen een heldere agenda vast te stellen
- 10) partijen dienen de dialoog(resultaten) nauwkeurig vast te leggen
- 11) partijen dienen de resultaten terug te koppelen naar hun achterban
- 12) partijen dienen elkaar op de hoogte te stellen van de resultaten van deze terugkoppeling

Een mooi voorbeeld van een dialoog – in de Engelstalige wereld vaak aangeduid als engagement <sup>17</sup> – is de dialoog tussen de Engelse vermogensbeheerder Insight Investment en de Britse tak van het Wereldnatuurfonds enerzijds en de Britse bouwsector anderzijds.

In 2004 stelden Insight en WWF vast dat Britse bouwondernemingen belabberd scoorden op sociale, maatschappelijke en milieuvraagstukken. De sector kenmerkte zich, aldus de onderzoekers, door 'een ontwakend bewustzijn' en 'weinig uitgewerkte strategieën, beleidsplannen en praktijken om duurzaamheid effectief te bevorderen'. De rapportage over het managen van duurzaamheid werd afgedaan als 'behoorlijk armoedig' en 'inconsistent'. Om het tij te keren organiseerden Insight en WWF bijeenkomsten met het hoogste management van de ondernemingen. Tevens werden de bedrijven uitgenodigd om te participeren in een nieuwe gezondheid, veiligheid en milieu-index, werd een dialoog opgestart tussen de sector en de Britse minister van volkshuisvesting over duurzaamheid en werd een sectorale gereedschapskist ontwikkeld waarmee de bedrijven hun prestaties op duurzaamheidsgebied kunnen meten, verbeteren, monitoren en verantwoorden. Toen in september 2005 opnieuw werd gemeten hoe de sector presteerde op het gebied van duurzaamheid, bleken significante verbeteringen te zijn opgetreden <sup>18</sup>.

Een dialoog is vaak geen eenmalige gebeurtenis, maar strekt zich uit in de tijd. Partijen komen vaak meerdere keren bijeen om samen een relevant vraagstuk tot een bevredigende oplossing te brengen. Om een dialoog aan te gaan kan een onderneming verschillende motieven hebben: van het vroegtijdig signaleren van trends tot het oplossen van concrete problemen en van het verkrijgen van inhoudelijke kennis tot

het aangaan van een samenwerking die strekt tot wederzijds voordeel. Zo heeft Greenpeace eens aan de wieg gestaan van een energiezuinige koelkast, terwijl het WNF en Unilever gezamenlijk de Marine Stewardship Council hebben opgericht. Daarmee gaven zij het startsein voor een duurzame productie en vangst van vis. Als laatste noem ik Oikocredit dat sterk heeft bijgedragen aan de bewustwording omtrent microfinanciering binnen de reguliere financiële wereld.

De vraag die opkomt is: 'Hoe wordt nu zo'n dialoog gestart?' Ergens moet een begin zijn en voelt de onderneming zich aangesproken de dialoog aan te gaan, bijvoorbeeld om zich een betere positie te verwerven op de markt van maatschappelijke acceptatie. Als een dialoog naar verwachting bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de onderneming is de rekensom meestal snel gemaakt. Maar wat nu als dat niet het geval is? Laat ik enkele voorbeelden geven uit de financiële dienstverlening waarin ik drie dagen per week werkzaam ben. In deze praktijk komen wij regelmatig morele vraagstukken tegen die het financieel gewin op korte termijn nadelig kunnen beïnvloeden. Verkoop je een klant een overigens uitstekend product waar deze financieel geen voordeel bij heeft, maar de bank wel? Hoe open ben je naar klanten over de opbouw van de prijs van een product als daaruit zou blijken dat je een erg hoge marge maakt voor het werk dat je doet? Of ben je bereid een tussenpersoon aan te spreken op een gebrek aan transparantie naar een klant en daarmee het risico te lopen de tussenpersoon – en de klant – kwijt te raken?

Belanghebbenden kunnen lastige vragen stellen aan een onderneming. Wellicht nog lastiger worden deze vragen als ze niet door een externe belanghebbende op het bordje van de onderneming worden gelegd, maar vanuit de interne organisatie opkomen. Gaat een onderneming het gesprek over morele vraagstukken ook aan als zij daartoe niet wordt aangezet door de toezichthouder, een maatschappelijke organisatie of een klant, maar door een bezorgde manager of medewerker? En hoever gaat een onderneming in het uit eigen beweging op gang brengen van een dialoog als zij het gevoel heeft daartoe niet verplicht te zijn? <sup>19</sup>

Soms wordt een beroep gedaan op de morele wellevendheid van een onderneming, zonder dat dit beroep gepaard gaat met een 'pay off' in termen van reputatie, legitimiteit, kennis of zelfs financieel gewin. Sterker, het beroep dat op de onderneming wordt gedaan, kan haar

mogelijk op de korte termijn schaden. Is een onderneming in dat geval bereid om de belanghebbenden te ontmoeten en oprecht naar hen te luisteren? Laat de onderneming zich aanspreken door het appèl dat op haar wordt gedaan? En: houdt zij het gesprek vol ook als dat nadelig uitpakt voor de onderneming?

## 6. De ontmoeting

Tot dusver hebben wij gesproken over ondernemingen die worden aangesproken op hun bijdrage aan de agenda voor sociale, ethische, maatschappelijke en milieuontwikkeling. In toenemende mate gaat hetgeen hier is gezegd over ondernemingen ook op voor institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen. Ook zij hebben invloed op de realisatie van de maatschappelijke agenda door hun investeringen in de reële economie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zij in toenemende mate worden aangesproken op de ethische implicaties van hun beleggingen.

Dat pensioenfondsen zich bewust zijn van hun medeverantwoordelijkheid bleek tijdens een recent gesprek dat ik had met ABP-bestuurslid Edith Snoey<sup>20</sup>. Het pensioenfonds, zo gaf zij tijdens dat gesprek aan, wenst een vestiging in Sjanghai te openen, hetgeen voor een deel van het bestuur niet vanzelfsprekend is. Het fonds belegt namelijk op grond van haar beleggingscode niet in ondernemingen of projecten waardoor zij betrokken raakt bij mensenrechtenschendingen. Tegelijk heeft het pensioenfonds echter de fiduciaire plicht ten overstaan van haar begunstigen om hen van een goed pensioen te voorzien. Aangezien de verwachting is dat in China mooie rendementen liggen te wachten op investeerders, wil het ABP hier vaste voet aan de grond krijgen.

Een eerste stap in dit kader is het geplande bezoek van het bestuur aan China om daar zelf de situatie in ogenschouw te nemen. Door gesprekken met diverse personen en instanties, hoopt het fonds beter inzicht te krijgen in de situatie ter plaatse. Daarbij staat een gesprek met Chinese vakbondsvertegenwoordigers voor Edith Snoey hoog op de agenda. Eenvoudig is dit overigens niet, aangezien de Chinese vakbonden in sterke mate gedomineerd worden door de staat.

Desondanks kan het ontmoeten van Chinese vakbondsvertegenwoordigers een even moedige als hoopvolle stap zijn om – ondanks de verschillen van inzicht over het recht van werknemers zich te ver-



enigen en collectief te onderhandelen over de arbeidsvoorwaarden, -verhoudingen en -omstandigheden – een fundamentele kloof te overbruggen. Daarmee vervult de ontmoeting de rol van het voorportaal van een dialoog.

De betekenis van de ontmoeting ligt volgens Edith Snoey niet in het nemen de morele maat van de Chinezen, maar in het luisteren naar de argumenten van Chinese zijde. Dat tijdens die gesprekken ook het standpunt van het ABP aan de orde kan komen, is evident.

Het is precies in het luisteren, in het aangesproken worden, dat de filosoof Emmanuel Levinas het scharnierpunt ziet voor het ethisch handelen. Doorgaans zijn wij uitstekend in staat om ethische vraagstukken tot een heldere oplossing te brengen door er over na te denken, alle argumenten te wegen en vervolgens tot een beslissing te komen. Voor brede zalen zoals deze zijn wij vervolgens uitstekend in staat om die beslissing te verantwoorden. Het principe dat aan een ander geen schade mag worden toegebracht is in abstracte zin snel omarmd. Als iemand een persoonlijk beroep op ons doet, gelden er evenwel andere regels. De rationele ethische calculatie verliest aan kracht voor de manager die een medewerker na decennia trouwe dienst ontslag aanzegt. De ontredde van de medewerker die de manager de persoonlijke gevolgen voor de betrokkene toont, maakt dat er soms nog eens goed naar een beslissing wordt gekeken.

Dat geldt ook als wij worden geconfronteerd met het appèl van de vastberaden gevangene die om politieke redenen vastzit, met de overlevingsdrang van bewoners in de sloppenwijken van Nairobi, Manilla, of Rio de Janeiro, of de berusting in de ogen van uitgemergelde kinderen in delen van Afrika. Dichter bij huis treffen we ook voorbeelden aan: een asielzoeker die na decennia deel te hebben uitgemaakt van de Nederlandse samenleving een klemmend beroep doet op die samenleving om hier te mogen blijven, of de dakloze die ons op straat aanspreekt voor een kleine bijdrage. Het zijn voorbeelden die ons doen beseffen dat ethiek verder strekt dan een zakelijke calculatie van morele voors en tegens.

Juist in de ontmoeting van aangezicht tot aangezicht, zo merkt Levinas op in zijn boek *Het menselijk gelaat*, dringt de werkelijke betekenis tot ons door van het beroep dat een ander op ons doet.

Het is in de ontmoeting – dat een ont-moeten is, een niet-moeten<sup>21</sup>, en een ontvankelijkheid voor de behoeften van anderen – dat de ethiek verder reikt dan louter het op goede gronden afwegen van morele argumenten. Anders dan dialoog of engagement, die beide een instrumentele gerichtheid hebben op het realiseren van de doelen van de organisatie, ligt de waarde van de ontmoeting juist in het zien van nieuwe perspectieven. Op de achtergrond klinkt hier zacht, maar niettemin duidelijk verstaanbaar de Kantiaanse categorische imperatief door: behandel de mensheid, in je eigen persoon als in de persoon van ieder ander altijd als een doel en nooit enkel als een instrument.

Daarmee zeg ik niet dat de instrumenten van de ethiek, zoals codes, gedragsregels of rapportages betekenisloos of overbodig zijn. Regels, codes en procedures zijn vereist in een complexe samenleving en zijn vaak de neerslag van een reflectie op normen en waarden die in het verleden heeft plaatsgehad. Maar kenmerkend voor reflectie is dat deze nooit is afgerond. Hét kwaliteitskenmerk van een samenleving ligt dan ook in de vrijheid die zij haar leden toestaat om haar waarden en uitgangspunten ter discussie te stellen. Dat geldt des te meer in een pluralistische samenleving die, aldus Isaiah Berlin, wordt gekenmerkt door fundamentele verschillen van mening over kernwaarden en de invulling daarvan<sup>22</sup>. Tolerantie, vrijheid, openheid en respect voor de ander als iemand die anders is en anders denkt, zijn de basisuitgangspunten van een op responsiviteit gerichte ethiek. De ontmoeting is dan de praktische uitdrukking van deze uitgangspunten en van de uitwisseling van nieuwe perspectieven.

Dat het zien van nieuwe perspectieven in het bedrijfsleven en de financiële wereld geen overbodige luxe is, blijkt wel uit de sterke gerichtheid op de financiële kanten van het zaken doen en het beleggen. Hoewel er niets mis is met die financiële oriëntatie, kan het beslist geen kwaad de morele wellevendheid in deze werelden wat te versterken. Zo zijn mainstream beleggers vaak erg terughoudend in het meewegen van ethische afwegingen in hun investeringsbeslissingen<sup>23</sup>. De mantra van de huidige beleggingswereld lijkt te zijn dat men rekening houdt met deze afwegingen voor zover zij materieel – dat wil zeggen financieel – van invloed zijn op de rendementen van de beleggingen en de risico's die daarbij worden gelopen.

Ontmoetingen lossen geen wereldproblemen op, maar kunnen wel de aanzet vormen voor veranderingen – veranderingen die verstrekkende gevolgen kunnen hebben voor de eigen organisatie, maar ook voor de bredere omgeving waarin de organisatie opereert. Hoewel veel ontmoetingen spontaan tot stand komen, hoeft het ontstaan ervan niet aan het lot te worden overgelaten. De kans op een waardevolle ontmoeting kan worden verhoogd door de juiste voorwaarden te scheppen. De voorgenomen reis naar China van het bestuur van het ABP, vormt daarvan een illustratie. De praktijk wijst echter uit dat het niet telkens mogelijk is – en ik voeg daar aan toe: ook niet nodig is – om ter plaatse poolshoogte te gaan nemen. Ontmoetingen laten zich ook dichter bij huis arrangeren.

Een mooi voorbeeld daarvan vind ik British Telecom. Dat initieerde in de jaren negentig op instigatie van haar toenmalige topman Sir Iain Valence een uitgebreid ethiek programma, waar BT vandaag de dag nog profijt van heeft. Sir Iain werd daarbij geïnspireerd door zijn vrouw, een gepromoveerde ethica. Ik bedoel maar: de inspiratie kan zelfs rusten op hetzelfde kussen.

## **7. Mijn taak als hoogleraar EOS**

In het licht van wat ik in deze rede heb aangegeven over het belang van ontmoetingen als een centraal element in het gesprek over ethische waarden en hun operationalisering, komt de vraag op wat u de komende jaren van mij mag verwachten als hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving.

- 1) In het onderwijs mag u van mij verwachten dat ik studenten van verschillend pluimage – van bachelors tot executives en van masters tot in-company trainees – de basisbeginselen bijbreng van de ethiek en het verantwoord ondernemen. Vanzelfsprekend sta ik daarbij stil bij de ontmoeting en tracht deze als didactische vorm invulling te geven.
- 2) In het onderzoek kunt u zich instellen op kwalitatieve studies naar de inhoud en de voorwaarden van ontmoetingen. Wanneer is sprake van een geslaagde ontmoeting? Hoe definieer je het welslagen van een ontmoeting? Aan welke voorwaarden dient een ontmoeting te voldoen om te slagen? Wat maakt dat bestuurders

zich open stellen voor ontmoetingen? Een aanknopingspunt vind ik bij Berlin en zijn denken over politieke oordelen. Topbestuurders, aldus Berlin, hebben oog voor het bijzondere, het individuele, het menselijke binnen de context van een samenleving. In *The Sense of Reality* merkt hij hierover op:

*“What they are said to be able to do is to understand the character of a particular movement, of a particular individual, of a unique state of affairs, of a unique atmosphere, of some particular combination of economic, political, and personal factors.”*<sup>24</sup>

Daarbij opereren zij eerder als kunstenaars of schrijvers dan als engineers en cijferaars. Zij zijn in staat een situatie te lezen. Of, in Berlin's eigen woorden:

*“[they] convey a sense of direct acquaintance with the texture of life”*<sup>25</sup>.

Het is dit oog voor de eigenheid van de situatie en de werkelijkheid waarin anderen verkeren, dat nader onderzoek verdient in het kader van mijn leerstoel.

- 3) Naast mijn taken op het terrein van het onderwijs en het onderzoek mag u tevens een actieve *maatschappelijke* opstelling van mij verwachten. Concreet denk ik dan aan het organiseren van de eerste markt voor maatschappelijke acceptatie. Tevens ben ik voornemens ontmoetingen te organiseren om het gesprek over sociale, ethische, maatschappelijke en milieuvraagstukken tussen de verschillende belanghebbenden op gang te brengen. Vandaag wil ik hiertoe vast een eerste aanzet geven met de presentatie van een nieuw instrument: de *eetische workshop* en het daarbij behorende kookboek, getiteld *Cooking the Books*.

## 8. Cooking the Books

*Cooking the books* wil een bijdrage leveren aan de volgehouden discussie over maatschappelijke effecten van het bedrijfsleven en de financiële wereld. Daartoe bieden wij 'food for thought', met name voor managers en beleggers die niet elke dag stil staan bij de sociale, ethische, maatschappelijke en milieugenda van onze tijd. Dit denkvoedsel koppelen wij vervolgens aan recepten. De gedachte achter het boek is de

deelnemers tijdens een kookworkshop, een lunch of een diner aan te zetten tot een goed gesprek. Dat dient volgens de Franse denker Michel Onfray niet alleen een praktisch doel, maar ook een moreel doel. Onfray wijst daarbij op de Verlichtingsfilosoof Immanuel Kant, die iedere dag enkele gasten uitnodigde om samen de maaltijd te gebruiken. De als gematigd bekend staande Kant bracht met zijn gasten een groot deel van de middag al tafelend door en besprak daarbij allerlei publieke zaken <sup>26</sup>. Kant koos bewust voor een gezamenlijk diner omdat dit "tendeert naar een moreel doel, te weten: het voor langere tijd verenigen van veel mensen met het oog op een wederzijdse communicatie" <sup>27</sup>.

Met *Cooking the Books* plaatsens we ons in een rijke traditie, die volgens Van Dam overigens in de vergetelheid is geraakt. Het restaurant dat in de 19e eeuw in Parijs opkwam, was niet alleen een plaats waar mensen genoten van de gerechten uit de keuken, maar ook de plaats waar men elkaar sprak <sup>28</sup>. Het restaurant – en dat geldt ook voor de keuken – is een plaats waar het leven vol tot zijn recht kan komen, een 'lieu de vie'. Het is tevens een plaats die uitnodigt tot ontmoetingen.

Vanuit ethisch oogpunt wil ik hier graag aan bijdragen, al past mij daarbij een flinke dosis bescheidenheid. Met een aanstelling van één dag per week zijn de mogelijkheden beperkt, maar daarmee niet minder noodzakelijk of onbelangrijk? Op zo'n moment ga ik graag te rade bij Marcus Aurelius. In zijn 'meditaties' geeft de keizer-filosoof aan dat wij allen deel uitmaken van dezelfde kosmos en dat wij geboren zijn om samen te werken. Iedereen kan bijdragen aan de gemeenschap maar, zo voegt Marcus Aurelius daar aan toe:

*'Besef dat je een beperkte tijd is toegemeten en dat die, als je hem niet gebruikt om tot een helder inzicht te komen, voorbij zal zijn (...). Houd je steeds voor', zo vervolgt hij zijn betoog, 'om alles wat je onder handen hebt doortastend te doen (...), zorgvuldig en met ongekunstelde waar- digheid, hartelijk, onafhankelijk en rechtvaardig.'* <sup>29</sup>

In lijn met Marcus Aurelius kunt u rekenen op mijn betrokkenheid, mijn inzet en mijn enthousiasme. Daarbij reken ik op de inbreng van studenten, collega wetenschappers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Mijn rede is daarmee een oproep aan allen om na te denken over de (ethische) kwaliteit van onze samenleving, onze organisaties en de ontwikkeling die wij al interacterend willen doormaken.

## 9. Woord van dank

Meneer de rector, dames en heren,

Wie in Maastricht hoogleraar wordt, ontkomt er niet aan om als eerste in te gaan op het welkom dat de stad Maastricht een nieuwe hoogleraar bereidt. Als u, net als ik, elke keer per trein in een van de oudste steden van Nederland arriveert <sup>30</sup>, leidt de Wycker-Brugstraat als een rode loper de reiziger naar het Stokstraatkwartier en vervolgens naar de Universiteit. Het is telkens weer een genot.

Daarnaast past mij een woord van dank aan de Universiteit Maastricht voor het revitaliseren van een leerstoel op het terrein van de bedrijfsethiek en het verantwoord ondernemen. Deze dank gaat ook uit naar de Limburgse Werkgeversvereniging (LWV) voor haar ondersteuning in het hernieuwd invullen van de leerstoel. Naar ik hoop leent het vakgebied van Ethiek, Organisaties en Samenleving zich voor een duidelijke profilering door zowel de Universiteit als door Limburgse ondernemingen. De eerste tekenen zijn veelbelovend. In dit kader zie ik ook uit naar de samenwerking met mijn collega's van de Economische Faculteit en in het bijzonder mijn vakgroepgenoten van Accounting & Information Management. Een aantal van de onderwerpen waar u zich mee bezig houdt kunnen ethisch gezien nog wel wat 'gepimpt' worden. Ik zie uit naar een creatieve samenwerking.

Mijn dank gaat ook uit naar u die als toehoorders mijn verhaal hebt willen aanhoren. Weet dat uw aanwezigheid zeer wordt gewaardeerd, waarbij ik mij terdege bewust ben van het feit dat Maastricht niet naast de deur ligt. Mijn gemoed wordt wat verlicht door de wetenschap dat velen van u zich in de komende uren te goed zullen doen in één – of meerdere – van Maastrichts' uitstekende etablissementen.

## 10 Afronding

Een ontmoeting zet een mens aan het denken en maakt hem of haar anders. Ik kan daar over meepraten en beschouw het als een voorrecht in de afgelopen decennia te zijn geïnspireerd door de vele ontmoetingen met oprechte en authentieke mensen. Dan denk ik niet aan de Anita Roddicks, Amy Domini's, of andere hooggeplaatsten in het bedrijfsleven, de financiële wereld, de overheid of het spirituele leven. Zelfs niet aan

de Dalai Lama. Ik denk ook niet in de eerste plaats aan mijn ouders, Riny, Hazel of Merel. Hoewel zij het meest dierbaar zijn in mijn leven en een grote bron van inspiratie – en tegelijkertijd mij bij de les houden – doel ik hier niet op hen. Aan wie denk ik dan wel?

Ik spreek vandaag over degenen die dagelijks met veel inzet werken aan een betere wereld. Het gaat dan om mensen zoals Gemma Crijns, voorzitter van het MVO Platform Nederland, Gerhard van den Top directeur van het Wereld Natuurfonds, Peter Blom directeur van de Triodos Bank, Pascal Reinders, directeur van het Ronald McDonald Kinderfonds, Marcello Palazzi van de Progressio Foundation, maatschappelijk bewogen ondernemer Jan Oosterwijk, of Maarten de Pous, secretaris van de Caux Round Table. Wellicht zonder dat zij zich daar van bewust zijn geweest, hebben zij mij geïnspireerd in mijn wetenschappelijke en mijn praktische doen en laten. Ik hoop dat ik hen niet te zeer heb teleurgesteld.

Bovenal verwijs ik naar de ontmoeting met Theo Brouwers, die op een geheel eigen manier invulling geeft aan het actieve leven en van wie ik nog dagelijks leer. Met veel respect draag ik deze rede dan ook aan hem op. Ik heb gezegd!

Maastricht, 3 november 2006

Prof. Dr. Harry Hummels

## Notes

- 1 Ik dank Riny Voort, Gemma Crijns, Gerhard van den Top, Harrie Regtering en Theo Brouwers voor hun constructieve commentaren op een eerdere versie van deze rede.
- 2 Terence Conran & Victoria Davis, *Terence Conran on Restaurants*, London, 2000
- 3 Ronald Giphart spreekt in dit kader over 'culinaire cumshots', een prachtige aanduiding om zowel op het kunstwerk te wijzen als op de egotrip van de kok. Zie Ronald Giphart, *Trööst*, Podium, Amsterdam, 2005, p. 90
- 4 Reserveringen: [http://www.bostonchefs.com/clients/Julien/rest\\_page/index.html](http://www.bostonchefs.com/clients/Julien/rest_page/index.html)
- 5 *Bouillon*, jrg. 3, voorjaar 2006, p. 3
- 6 Op 29 november 1985 aanvaardde Henk van Luijk als eerste hoogleraar in Nederland een leerstoel op het terrein van de bedrijfsethiek, met zijn rede *In het belang van de onderneming. Aantekeningen voor een bedrijfsethiek*.
- 7 R.Layard, *Happiness*, Penguin, London, p.110. Met dank aan mijn collega, Prof. Dr. Theo Dijkstra, die mij opmerkelijk maakte op deze cartoon.
- 8 Alleen al de organisatorische ophanging in een onderneming laat zien dat ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen verschillend zijn. Waar ethiek en integriteit veelal worden bewaakt door afdelingen zoals compliance, riskmanagement of juridische zaken, daar ligt de verantwoordelijkheid voor MVO vaak binnen afdelingen als corporate communication, issues management, of een apart daartoe in het leven geroepen afdeling MVO. Slechts in uitzonderingsgevallen, zoals bij ABN AMRO, ziet men de beide vraagstukken vanuit één centrum aangestuurd.
- 9 C. Herkströter, *Wat is van waarde?*, Inaugurale rede Universiteit van Amsterdam, 2001
- 10 Dit geldt overigens niet voor het onderwijs dat met veel enthousiasme is gedoceerd en waarvoor studenten in de afgelopen jaren een duidelijke belangstelling hebben getoond.
- 11 Op zichzelf is het niet nieuw dat ondernemingen opereren onder de tucht van de samenleving. Al sinds de opkomst van de eerste ondernemingen rond 1600 is duidelijk dat zij hun taken verrichtten op grond van het aan hen verleende mandaat door de gemeenschap. Voor een uitgebreide uiteenzetting, zie Korten (1996)
- 12 Dat geldt vanzelfsprekend niet voor de nu vergaansgediende ondernemingsdirecteuten hebben alvorens zij haar eigenlijke taken kan vervullen. Die zijn zeer tastbaar.
- 13 Zie in dit kader Ackerman en Bauer (1976) en Frederick (1978). In 2003 schreef ik in dit kader samen met Leen Paape en Arco ten Klooster *De Responsieve Onderneming*.
- 14 Zie Hummels, Ten Klooster en Paape (2003) pagina, 102, e.v.
- 15 Zie onder meer Freeman, 1984; Andriof, et. al, 2002; Young, 2003; Van Tulder, et. al, 2004; Kaptein en Mulder, 2006; Werther en Chandler, 2006
- 16 Kaptein en Mulder, 2006
- 17 Voor een uiteenzetting over engagement tussen ondernemingen en institutionele beleggers – in het bijzonder de pensioenfondsen – verwijs ik naar het recent verschenen *Van stille kracht tot stille macht* dat ik samen met Rob Bauer heb geschreven.



- 18 Een korte beschrijving van het engagementproces is te downloaden via de website van de vermogensbeheerder: [www.insightinvestment.com](http://www.insightinvestment.com)
- 19 Hier wordt volgens Van Luijk het verschil zichtbaar tussen ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO legt veelal de nadruk op het vrijwillige karakter van het handelen. Dat iets juridisch niet verplicht is en in die zin vrijwillig, maakt nog niet dat het ook moreel vrijwillig of zelfs vrijblijvend is. Van Luijk (Dubbink en Van Luijk, 2006:11) merkt in dit kader terecht op: "De moraal kent geen onverplichte verplichtingen."
- 20 Edith Snoey is voorzitter van de werknemersdelegatie in het bestuur van het ABP
- 21 Zie Vaessen, 1998, p.4-8
- 22 Zie, onder meer, Berlin's Four Essays on Liberty, *The Sense of Reality of The first and the Last*.
- 23 Zie in dit kader onder meer de studie *Knowing the price, but also the value?* uit 2005 van Universiteit Nyenrode, Boston College en PwC. Daarnaast verwijzen wij naar Ernst & Young (1997), Previts, et al. (1999), Boleij (2005).
- 24 Isaiah Berlin, *The Sense of Reality*, Pimlico, London, 1996, p.45
- 25 Isaiah Berlin, *The Sense of Reality*, Pimlico, London, 1996, p.46
- 26 Onfray, M., 1991, p.49
- 27 Onfray, M., 1991, p.48
- 28 Opvallend is dat niet louter de gastronomie de bezoekers naar de restaurants trok. Het is, aldus Van Dam, eerder omgekeerd. Door de populariteit van het restaurant als een plaats waar men zich kon laven aan het goede leven, ontstond een vruchtbare bodem voor de ontwikkeling van de gastronomie (Van Dam, 2005, p.222).
- 29 Marcus Aurelius, *Persoonlijke notities*, Ambo/Anthos, Amsterdam 2002, p.68-69
- 30 Als Nijmegenaar markeer ik hier een strijdpunt, zonder daarin stelling te nemen. In alle oprechtheid kan ik zeggen dat ik woon en werk in de twee oudste steden van Nederland.

## Referenties

- Ackerman R.W., Bauer, R., *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Virginia, 1976
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Sutherland Rahman, S., *Unfolding Stakeholder Thinking*, deel I en II, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2002 en 2003
- Berlin, I., *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press, Oxford, 1969
- Berlin, I., *The Sense of Reality*, Pimlico, London, 1997
- Boleij, S., "Waarom negeren financiële analisten sociale factoren?" Interne publicatie ING Bank, Amsterdam, 2005
- Bouillon, jrg. 3, voorjaar 2006
- Conran, T., en Davis, V., Terence Conran on Restaurants, Conran-Octopus Ltd., London, 2000
- Dam, J. Van, *Dedikkevandam*, Nijgh & Van Ditmar, Amsterdam, 2005
- Dubbink, W., en Lujk, H. Van, *Bedrijfsgevallen*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2006
- Ernst & Young, *Measures that Matter*, 1997, [www.corporatesunshine.org/measurethatmatter.pdf](http://www.corporatesunshine.org/measurethatmatter.pdf)
- Frederick, W.C., "From CSR1 to CSR2. The maturing of Business-and-Society Thought", Working Paper, University of Pittsburg
- Freeman, R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
- Giphart, R. Troost, Podium, Amsterdam, 2005
- Gray, J., *Isaiah Berlin*, Princeton University Press, Princeton, N.J., 1996
- Herkströter, C.A.J., *Wat is van waarde?*, Inaugurale rede, Universiteit van Amsterdam, Vossiuspers AUP, Amsterdam, 1999
- Hummels, G.J.A., "Back to business. Een interpretatie van verantwoord ondernemen", in: Dijkstra, T.K. en Grapperhaus, J., (red.), *Duurzaam beleggen. Een kaleidoscoop*, Kluwer, Deventer, 2005
- Hummels, H., Klooster, A. ten, en Paape, L., *De responsieve onderneming*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2003
- Hummels, H., en Bauer, R., *Van stille kracht tot stille macht*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2006
- Ignatieff, M. *Isaiah Berlin, A Life*. Metropolitan Books, New York, 1998
- Kant, I., *Grondslagen van de ethiek*, Boom, Meppel, 1978
- Layard, R., *Happiness*, Pinguin, London, 2005
- Marcus Aurelius, *Persoonlijke notities*, Ambo/Anthos, Amsterdam 2002, p.68-69
- Kaptein, M., Mulder, S., "De stakeholderdialoog", in: Moratis, L., Veen, M. van der, (red.), *Basisboek MVO*, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2006
- Kimman, E., *Kwijtschelding van staatsschuld*, Inaugurale rede, Universiteit Maastricht, Van Gorcum, Assen, 1989
- Korten, D., *When Corporations Rule the World*, Earthscan, London, 1996
- Lujk, H. van, *In het belang van de onderneming. Aantekeningen voor een bedrijfsethiek*, Hogeschool Nijenrode, Breukelen, 29 november 1985
- Onfray, M., *De buik van de filosoof*, Ambo, Baarn, 1991

- Previts, G.J., et al., "A content analysis of sell-side financial analyst company reports", in: *Accounting Horizons*, Vol. 8, nr. 2, June 1999, pp. 55-70
- Tulder, R. van, Kaptein, M., Mil, E. van, Schipzand, R., *De strategische stakeholder-dialoog*, Erasmus Univesiteit, Rotterdam, 2004
- Vaessen, J., "Ontmoeting", in *Voorwerk*, mei 1998, pp.4-8
- Wherther, W.B., Chandler, D., *Strategic Corporate Social Responsibility*, Sage, Thousand Oaks, 2006
- Young, S., *Moral Capitalism*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003

**CV**

Voor hij zijn ambt aan de Universiteit Maastricht aanvaardde was Harry Hummels (1959) als hoogleraar verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Hij vervulde daar onder meer de functie van gewoon hoogleraar organisatie-ethiek; later richtte hij zich op de studie van het duurzaam beleggen. Harry heeft diverse opleidingen gevolgd; na zijn HEAO-opleiding studeerde hij filosofie en bestuurskunde. Hij promoveerde in 1996 aan de Universiteit Twente.

Naast zijn werk aan de universiteit is Harry, samen met zijn goede vriend en collega Theo Brouwers, voor 3 dagen per week verbonden aan SNS Asset Management als commercieel directeur. In die hoedanigheid is hij tevens betrokken bij het beleid van SNS REAAL op het terrein van verantwoord ondernemen.

Harry is getrouwd met Riny Voort. Samen hebben zij twee dochters: Hazel Hester en Merel Marlies. Naast zijn werk probeert hij tijd vrij te maken voor basketball, een goed glas met vrienden in de kroeg, lezen, vakantie vieren en koken. Tevens zet hij zich in ten behoeve van maatschappelijke organisaties, onder meer als lid van de Raad van Toezicht van FSC Nederland en van de Raad van Toezicht van Pluyn Werkenrode Groep.

Contact:

[h.hummels@aim.unimaas.nl](mailto:h.hummels@aim.unimaas.nl)

[harry.hummels@sns.nl](mailto:harry.hummels@sns.nl)

